

AI3

Vai al contenuto multimediale



ANPA, Accademia Nazionale Professioni Alberghiere, è la Prima Scuola–Albergo d’Italia creata per il mondo del Turismo, dell’Hotellerie e della Ristorazione, dagli anni Novanta punto di riferimento per la formazione di tutte le figure professionali del comparto.

Caratterizzata da un modello innovativo che trasforma l’albergo in “contenitore didattico”, l’Istituto vanta la paternità dei Master per Food & Beverage e Wine Manager, Banqueting Manager e Restaurant Manager, che offrono una panoramica a tutto tondo sul settore e indagano ogni aspetto della professione nel campo alberghiero ed extra alberghiero.

ANPA eroga servizi di formazione continua orientati ad un’utenza aziendale e privata, strutturati in corsi e master di alta riqualificazione professionale e manageriale in modalità collettiva ed individuale, personalizzati e studiati seguendo le aspirazioni e le esigenze degli allievi.

Le singole offerte formative di ANPA vengono progettate, predisposte e costantemente aggiornate dalla Direzione Didattica dell’Istituto attraverso accurate e costanti indagini di mercato, confronti con il mondo delle imprese, delle Associazioni Professionali di Categoria e della Scuola, nell’intento di individuare i metodi, i contenuti ed i tempi degli interventi formativi, attraverso l’analisi dei bisogni, la definizione degli obiettivi, l’elaborazione degli strumenti didattici, il monitoraggio e la valutazione finale dei risultati raggiunti.

Operativa nelle città di Roma, Napoli, Palermo, Catania, Firenze, Bologna, Milano, Torino, ANPA è un punto di riferimento formativo a livello nazionale per manager, imprenditori e operatori della ristorazione.

Pasquale Morea è da oltre venti anni docente di riferimento del Dipartimento Food & Beverage dell’ANPA per le docenze in Marketing, Analisi e Controllo dei Costi e Revenue della ristorazione.

ANPA by ANCI srl
Accademia Nazionale Professioni Alberghiere
Via Orazio, 3
00193 — Roma
Tel: +39 06 99706945/6
segreteria@anpascuola.com
www.anpascuola.com

Pasquale Morea

La gestione manageriale dei servizi ristorativi

Strumenti di *revenue e cost control*
per il *food and beverage manager*

Prefazione di
Alessio Cavicchi





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVII
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 4551463

ISBN 978-88-255-0467-5

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: dicembre 2017

a Rosanna, Dario e... Gabriele

Indice

- 9 *Nota dell'autore*
- 11 *Ringraziamenti*
- 13 *Prefazione*
di Alessio Cavicchi
- 15 *Introduzione*

Parte I

Il controllo dei costi del food & beverage

- 23 **Capitolo I**
Il sistema di controllo
 - 1.1. L'importanza del sistema di controllo, 24 – 1.2. Le basi del sistema di controllo, 26 – 1.3. Il ruolo del menu nella formazione del costo, 29.
- 33 **Capitolo II**
Il ciclo della ristorazione: acquisti, ricezione, stoccaggio e conservazione, produzione, vendita
 - 2.1. Gli acquisti, 35 – 2.2. Procedure di controllo nella ricezione dei prodotti, 40 – 2.3. Impostare lo stoccaggio delle merci in maniera tecnicamente corretta ed efficace, 42 – 2.4. Il controllo degli stock di magazzino e loro collegamento con gli acquisti, 45 – 2.5. Come pianificare la produzione, 50 – 2.6. Come prevenire ed evitare perdite economiche, 62.
- 67 **Capitolo III**
Gli elementi dei costi
 - 3.1. Definizione e tipologia dei costi, 67 – 3.1.1. *Le dinamiche dei costi: fissi, variabili, totali*, 74 – 3.1.2. *Il punto di pareggio (Break Even Point)*, 77.

83 **Capitolo IV**

Gli indici operativi di base dell'area dei costi

4.1. Il food cost, 83 – 4.2. Il Beverage cost, 89 – 4.3. Il collegamento tra i diversi indicatori di costo, 91.

95 **Capitolo V**

Le altre componenti di costo: il personale, i costi diretti e i costi indiretti della gestione e loro impatto sull'attività

5.1. L'organizzazione del lavoro e la quantificazione del costo del personale, 95 – 5.2. Tipologia e valutazione dei costi diretti ed indiretti della gestione, 101.

Parte II

Marketing essenziale per la ristorazione

105 **Capitolo I**

Cosa chiedono i clienti da un ristorante

1.1. Il ruolo del menu nella formazione dei ricavi, 106 – 1.2. Stili di vita e cambiamenti nelle tendenze di consumo dei clienti, 109 – 1.3. La qualità nella ristorazione: cos'è e come funziona, 113.

Parte III

Il controllo dei ricavi

119 **Capitolo I**

Metodologie di costruzione dei prezzi

1.1. Il Mark Up, 120 – 1.2. Il Moltiplicatore, 123 – 1.3. Relazione tra prezzo, costo e margine, 128.

135 **Capitolo II**

Gli indici operativi di base dell'area dei ricavi

2.1. Il numero dei coperti, 135 – 2.2. Lo scontrino medio, 136 – 2.3. Il margine di contribuzione unitario, 137 – 2.4. Il menu mix (o sales mix) e l'indice di preferenza dei piatti, 138 – 2.5. Come valutare la redditività del menu: l'indice di elasticità qualità/prezzo, 139 – 2.6. Il RevPash (Revenue Per available sitting hour), 141.

- 143 **Capitolo III**
Il budget di previsione dell'attività: metodologie di costruzione e interpretazione
- 3.1. Preparare il budget delle vendite in presenza di dati pregressi, 144
– 3.1.1. Preparare il budget delle vendite in assenza di dati pregressi, 149 –
3.1.2. Preparare il budget dei costi, 156 – 3.1.3. Il profitto come componente di
costo nel budget di previsione, 162 – 3.2. I fattori limitativi del budget delle
vendite, 163.
- 167 **Capitolo IV**
*Gli indici operativi di base della gestione economico-finanziaria
per il ristorante: il ROS (Return On Sales) e il ROI (Return on
Investment)*
- 171 *Appendice: articoli sul revenue per la ristorazione*
- 189 *Bibliografia*

Nota dell'autore

Scrivere un manuale operativo sufficientemente organico alla materia del controllo dell'attività economica di un ristorante non è mai cosa semplice; i pochi testi in italiano di chi mi ha preceduto, alcuni anche di apprezzabile composizione, hanno trattato temi spaziando dal marketing al controllo, dalle tecniche di cucina a quelle del servizio. Il presente lavoro cerca di restare focalizzato al tema del controllo in quanto tale, rimandando argomenti di altro genere (menu, comunicazione, marketing, tecnica del servizio) ad una eventuale successiva trattazione. Il lettore potrà così beneficiare di una cornice comprensiva delle varie problematiche che bisogna considerare e affrontare quando ci si approccia alla gestione di una attività di questo tipo. Il testo è strutturato come un manuale operativo dal taglio pratico, ricco di illustrazioni e tabelle che facilitano la comprensione e la riproducibilità degli esempi esposti ed è adatto sia al principiante che ha bisogno di orientarsi nel complesso ma non proibitivo meccanismo del controllo, sia a quanti già operano nel settore e desiderano magari ampliare il bagaglio della loro conoscenza. Il testo spiega in maniera approfondita e completa gli argomenti presentati, nella sequenza tipica delle attività della ristorazione, dagli acquisti ai prezzi del menu, dal controllo dei costi a quello dei ricavi. Il lettore impara così a conoscere le procedure che sottendono alla organizzazione e pianificazione delle attività nelle diverse situazioni operative, a creare i dati degli indicatori di base dei costi e dei ricavi, capire la loro relazione con gli incassi, apprendere le metodologie dei prezzi e degli indicatori di misurazione di efficienza del venduto, l'organizzazione del lavoro e l'applicazione pratica di utili formule del punto di pareggio (break even point) con alcuni esempi tipici delle attività ristorative. Particolare attenzione viene infine dedicata al budget di previsione e ad un interessante indice di elasticità per misurare la redditività dei piatti del menu in chiave *revenue management* della ristorazione.

Ringraziamenti

Ho cercato, con questo libro, di creare qualcosa di cui qualunque lettore interessato alla materia possa beneficiare dal punto di vista informativo e della possibile applicazione pratica. La trattazione dei vari argomenti si ispira inevitabilmente alla letteratura di settore, molto abbondante nella lingua inglese e non solo, ma sostanzialmente scarsa in quella italiana. Ho cercato di trasferire in esso perciò, non solo i concetti teorici tipici della materia ma anche personali considerazioni frutto di tanti anni di esperienza pratica nel campo. Quel che sono riuscito a fare nella mia esperienza professionale, lo devo soprattutto agli insegnamenti ricevuti al tempo della frequentazione del corso triennale di specializzazione seguito presso il Centro Studi sul Turismo di Assisi negli anni '80 e specificamente alla passione che ha fatto crescere in me verso questa materia il prof. Aureliano Bonini di Trademark Italia, dai cui testi ho appreso l'importanza delle buone pratiche di management come disciplina necessaria a costruire una attività che crei valore non solo per il cliente, ma anche per chi ci lavora e per la proprietà. Desidero ringraziare anche tutti gli altri docenti che da allora in poi ho avuto la fortuna di incontrare sul mio cammino e che per un motivo o per l'altro hanno contribuito a fare di me una persona consapevole di quanto l'organizzazione, il marketing, la comunicazione, il controllo, il valore del servizio siano elementi imprescindibili per ottenere risultati duraturi e concreti. A loro va il mio grazie se sono riuscito a fare qualcosa che ha avuto un senso. Oltre a questi, il mio ringraziamento va ai miei diretti superiori, ai colleghi e dipendenti tutti che nei vari anni della mia attività professionale hanno avuto molta importanza nel condividere le fatiche e i risultati, anche quelli meno positivi, ma tutto all'insegna di un orientamento al management come requisito essenziale per costruire aziende nelle quali la componente del personale è un fattore di assoluta importanza in attività dove il servizio, oltre al risultato economico, è da considerarsi ancora un valore.

Prefazione

ALESSIO CAVICCHI*

Nell'ottobre 2015 ho avuto l'onore di essere invitato dal Ministro Franceschini agli Stati Generali del Turismo Sostenibile, tenuti all'interno del Museo Nazionale Ferroviario di Pietrarsa. In quella occasione molti operatori, associazioni, istituzioni e in generale portatori di interesse nell'ambito del turismo, hanno dialogato su obiettivi, strumenti e metodi per una programmazione efficiente di tutto il settore.

Attraverso un approccio partecipativo, insieme ad altri docenti universitari e a professionisti, abbiamo raccolto ipotesi di lavoro, idee e progetti capaci di dare nuova linfa a un settore economico che per troppi anni è stato considerato marginale oppure dato per scontato in virtù di un pensiero diffuso che suona più o meno così: "Siamo il paese più bello del mondo, abbiamo il cibo migliore del mondo. . . non abbiamo bisogno di interventi di policy strutturati sul turismo, tanto i turisti arriveranno sempre e comunque". I trend internazionali ci offrono una lettura diversa della realtà e indicano più di un rischio di riduzione di competitività.

Da quei lavori è emerso un documento, la Carta di Pietrarsa, con alcuni suggerimenti per la redazione di un Piano Nazionale del Turismo.

Tra le varie urgenze sottolineate dagli operatori si registra la necessità di formazione nel settore dell'accoglienza.

Si legge "valori come ospitalità, accoglienza, saper fare e biodiversità sono quelli da cui partire, lavorando sulla credibilità e incoraggiando l'orgoglio di chi vive un dato territorio per la sua specificità. . . Accoglienza e autenticità sono i due valori più citati, assieme ad ospitalità (accoglienza), storia, creatività, qualità e identità. Il tessuto sociale risulta fondamentale per creare una proposta turistica esperienziale, di

* Professore di Economia e Marketing Agroalimentare presso il Corso di Laurea in Beni Culturali e Turismo dell'Università degli Studi di Macerata.

qui scaturisce la necessità di una maggiore professionalità nell'“accoglienza”. Il tema dell'accoglienza e dell'ospitalità è stato poi sviscerato all'interno del Piano Strategico Nazionale, laddove si sostiene che il “Il turismo è un settore ad alta intensità di lavoro, in cui la qualità dell'offerta è fortemente legata alla qualità del servizio e alla professionalità degli operatori, in tutta la filiera dell'accoglienza così come nei settori di servizio e manifatturieri diversamente collegati all'attività turistica” (p. 41).

La necessità di formazione riguarda più nello specifico anche la ristorazione, che rappresenta una delle facce importanti del “buon ospitare”. È sempre possibile incrementare il valore generato dal settore della ristorazione. Questo testo ci fa comprendere come una corretta gestione economica dell'attività, applicando metodologie di controllo consolidate, possa offrire un incremento degli standard di qualità, non solo senza penalizzare, ma remunerando appieno il legittimo interesse del gestore.

Per questi motivi il libro di Pasquale Morea è un'importante risorsa, non solo per chi si avvicina per la prima volta al settore della ristorazione, ma anche per coloro che dopo anni di lavoro, ritengono opportuno aggiornare il proprio profilo professionale o rendere organici e strutturati i processi tradizionalmente adottati nei propri locali. Sono tanti i materiali pubblicati in lingua inglese da cui sicuramente anche l'autore di questo libro ha attinto, riportando procedure, strumenti e metodi. Ma, da una parte la necessità di manuali operativi aggiornati in lingua italiana, e dall'altra la grande esperienza professionale di Morea, rendono il testo particolarmente adattato alle sfide che il settore della ristorazione dovrà sostenere nei prossimi anni.

Introduzione

Una panoramica del settore del food and beverage

La complessità delle attività di ristorazione

La gestione di una azienda di ristorazione, indipendentemente dalla sua dimensione, è una attività abbastanza complessa per diverse ragioni.

Da un lato, la caratteristica dei servizi di ristorazione è tale che richiede al manager delle specifiche competenze gestionali in ambito economico, professionale e relazionale poiché l'attività comprende tanto aspetti di carattere produttivo (assimilabili alle aziende manifatturiere), quanto aspetti tipici delle imprese di servizi.

Infatti, il manager delle aziende di ristorazione deve possedere conoscenze di produzione (p.e. come si producono i piatti del menu), conoscenze di marketing (p.e. come *vendere* al mercato), come controllare e determinare i costi e i ricavi e quale collegamento questi hanno con l'attività (albergo o ristorante che sia) nel suo complesso, oltre alle competenze professionali nella gestione del personale. Soprattutto, il manager della ristorazione deve possedere elevate capacità relazionali in particolare con i propri dipendenti.

Le attività di ristorazione sono, in linea generale, una componente dell'industria dell'ospitalità che a sua volta è parte del più ampio movimento turistico rappresentato dall'industria dei viaggi e del turismo.

Si riconoscono due categorie principali di aziende operanti nel Food and Beverage:

- *quelle commerciali o istituzionali*, caratterizzate principalmente da un orientamento al contenimento dei costi e presenti in attività turistiche;

- *quelle non commerciali o istituzionali*, più particolarmente presenti in attività non turistiche quali mense aziendali, scolastiche, ospedaliere e nei trasporti.

Una definizione più ampia di questa distingue le aziende in quelle operanti con *logiche di mercato* e quelle che invece *non operano con logiche di mercato*. Questa definizione è più precisa poiché anche nel settore della ristorazione non commerciale o istituzionale vi sono aziende che perseguono obiettivi di profitto benché inferiori, come peso e valore, a quelle del primo tipo. Più propriamente, le attività appartenenti a questa categoria sono definite di tipo collettivo (ristorazione collettiva). Va da sé, che una azienda che opera in questo settore può operare indifferentemente in entrambe le tipologie di mercato, ad esempio nel trasporto ferroviario, aereo o persino navale. Una ulteriore precisazione di questi concetti vede le aziende suddivise fra quelle che *vendono* ad un prezzo di mercato e quelle che *non vendono* ad un prezzo di mercato, nel senso che operano in regime di prezzo concordato o contrattuale e quindi non libero.

Il reparto di food & beverage nell'industria dell'ospitalità e in quella alberghiera

L'industria dell'ospitalità è costituita dalle strutture residenziali — alberghi, villaggi albergo, residence, campeggi, soggiorni in case di cura, agriturismi, e tutte le altre che in genere offrono servizi di alloggio — e dalle attività di ristorazione (Food and Beverage operations).

Queste ultime sono presenti a quasi tutti i livelli di offerta dei servizi di ospitalità; basti pensare, ad esempio, all'utilizzo che se ne fa per soddisfare la crescente domanda di servizi di catering per le necessità congressuali di una azienda oppure più semplicemente per cerimonie private. Molte strutture alberghiere dispongono persino di più punti di offerta (ristoranti, coffe-shop, bar interni od esterni, sale per la piccola colazione, ristoranti panoramici, ecc.). Questa distribuzione rappresenta la caratteristica principale ed insieme la difficoltà dell'attività di Food and Beverage data la sua diversificazione così marcata.

La struttura organizzativa alberghiera si suddivide in settori o dipartimenti con a capo un direttore per ognuno e, con riguardo alla

sua dimensione, con responsabili di settore per ciascuno. Al vertice di questa struttura si trova il direttore generale al quale riportano tutti i capi reparto. I reparti tipici della struttura alberghiera sono i seguenti:

- Room Division (funzione alloggio) è il reparto che presiede alle attività di accoglienza del cliente, per le quali si riconoscono i settori di front office, le prenotazioni, il trasporto bagagli, vari servizi di telefonia, la lavanderia e l'housekeeping (reparto camere). Quest'ultimo è parte della room division nei grandi alberghi di catena mentre in quelli di piccola e media dimensione indipendenti costituisce un reparto a sé;
- Human Resources (direzione del personale) che si occupa della selezione, dell'addestramento e di tutte le altre attività correlate alla gestione dei dipendenti. La direzione del personale svolge una funzione molto importante a supporto dei responsabili di tutti i reparti per ciò che concerne appunto la gestione del personale;
- Accounting (amministrazione), che si occupa delle pratiche amministrative e del controllo delle attività economiche dell'intera azienda. Da questo reparto dipendono anche i controlli amministrativi degli inventari delle materie prime e di tutti i prodotti non alimentari necessari al funzionamento delle diverse attività alberghiere;
- Maintenance (Manutenzione), cioè il reparto dal quale dipendono le attività di gestione dei componenti tecnologici ed infrastrutturali dell'albergo. È il reparto che assicura il continuo e corretto funzionamento degli impianti che sono parte essenziale della vita quotidiana delle aziende operanti in questo settore;
- Marketing e Sales (marketing e vendite), è il reparto che si occupa della commercializzazione del prodotto alberghiero, quindi di tutti i componenti dell'offerta (alloggio, ristorazione, congressi). Le attività di comunicazione verso l'esterno dipendono pure da questo reparto (pubblicità e relazioni esterne);
- Food and Beverage (Ristorazione), è il reparto che si occupa delle attività di produzione e vendita dei prodotti alimentari che costituiscono l'offerta dell'azienda alberghiera. In generale, le attività di F&B possono comprendere le seguenti tipologie di servizio:

- ristoranti, bar e coffee shop;
- room service;
- banchetti;
- ristorazione per i dipendenti.

Collegato al F&B, c'è il settore acquisti e magazzino che è responsabile delle attività di acquisto, ricevimento, conservazione e distribuzione ai vari settori delle derrate alimentari. Nelle grandi strutture alberghiere, il controller è la persona responsabile del controllo della movimentazione dei vari prodotti dai centri di stoccaggio a quelli di trasformazione–produzione.

Nelle aziende alberghiere, il reparto di Food and Beverage occupa un ruolo molto importante sia in relazione alla dimensione economica che lo riguarda, sia perché è parte integrante dell'offerta. La corretta gestione e soprattutto, la possibilità che l'attività di F&B generi un profitto, è fondamentale per l'equilibrio economico poiché la maggior parte dei ricavi proviene dalla vendita del prodotto camere; è facile intuire che se l'attività di F&B non genera risultati positivi (o quanto meno non negativi), il peso che questo reparto ha sull'intera attività aziendale potrebbe rivelarsi antieconomico per il tutto. Vale la pena ricordare che il reparto di F&B non può generare dei risultati economici interessanti se vende il prodotto solamente ai clienti interni; di qui la necessità di indirizzare i servizi di F&B soprattutto alla clientela esterna che, nel caso, significa appunto l'attività di catering e banqueting.

Vediamo alcuni aspetti direttamente collegati alle difficoltà tipiche di gestione dei servizi di ristorazione.

Produzione. Questa interessa le necessità tecnologiche, di prodotto e di manodopera richieste dallo svolgimento dei servizi di ristorazione offerti. La quantità e la qualità delle attrezzature di servizio giocano un ruolo importante nel risultato e nel valore del prodotto finito. È bene ricordare che le leggi in vigore impongono una serie di controlli delle attività di acquisto, conservazione, produzione e distribuzione dei prodotti costituenti l'offerta di F&B per cui, quanto più grande sarà il volume produttivo riferito alla singola azienda alberghiera, tanto maggiori le necessità del corretto coordinamento delle attività su citate e dei reparti coinvolti (cucina, sala, banchetti, room service, bar, ecc.).